

GÉRER LES TURBULENCES EN PÉRIODE DE FUSIONS-ACQUISITIONS : COMMENT FAIRE FACE À L'URGENCE ?

par Charles Canetti, Claudine Catinaud, Patrick Adam et Frédéric Assant
Amadeus-Dirigeants



Charles Canetti



Claudine Catinaud

LES fusions-acquisitions sont l'un des éléments moteurs de développement des entreprises, en même temps, elles créent une situation particulière qui s'apparente fortement aux situations d'urgence : de par la nature même du projet, les dirigeants projettent deux entreprises, deux groupes, dans des zones de turbulence qui les confrontent à l'imprévu, à l'inconnu. Parfois, elles créent ou révèlent des situations d'urgence pour lesquelles les dirigeants se trouvent alors souvent démunis, car manager l'urgence ne s'improvise pas, c'est un métier, celui qu'ont choisi les membres d'Amadeus-Dirigeants.

L'urgence en entreprise, c'est une situation à risques graves dans un délai bref. Par risque grave, on entend un risque sur le CA et/ou sur la marge, ou potentiellement sur la survie de l'entreprise. Par délai bref, on parle d'une échéance de mois, de semaines, voire de quelques jours. Au cours de leur cycle de vie, toutes les entreprises sont, un jour ou l'autre, susceptibles d'être confrontées à des situations de ce type, or celles qui mènent un projet de fusion-acquisition le sont plus encore.

LES FUSIONS-ACQUISITIONS CRÉENT AUSSI DES SITUATIONS D'URGENCE !

Les risques pouvant conduire à l'urgence sont bien connus, et pourtant ils ne sont pas toujours maîtrisés. Ils dépendent de la taille des entreprises, du type d'actionnaires (familiaux ou professionnels), du profil du conseil.

Alors que la résolution de la crise passe le plus souvent par une communication accrue, la gestion

des situations d'urgence, elle, nécessite une action volontaire : l'urgence révèle un dysfonctionnement profond et majeur. A court terme, il peut mettre à mal le projet de fusion : arrêt de production, perte de secrets professionnels, sanction pénale à l'encontre des dirigeants, etc.

Dans *Manager l'urgence*¹ (Dunod), nous détaillons les mécanismes d'émergence des urgences et les moyens pour y faire face : la vigilance et l'écoute des signaux faibles, la communication, le passage du management en mode « commandement », le maniement des ruptures et l'appel à un dirigeant de transition, autant de moyens dont disposent les dirigeants confrontés à l'urgence.

MAÎTRISER LE RISQUE ET GARDER UNE VIGILANCE SUR LE QUOTIDIEN

Il y a un risque particulier aux périodes de fusion ou d'intégration d'une acquisition : les entreprises vont devoir faire face non seulement aux risques propres au projet (les inquiétudes des clients, les réticences/doutes du personnel, les transformations nécessaires des processus des sociétés fusionnées ou de la société rachetée), mais également aux risques habituels de la vie quotidienne de chaque société. Pour les dirigeants, cela nécessite une double « focale » : celle de réussir un projet de fusion, moment qui cristallise les énergies de l'équipe dirigeante, et celle d'assurer le fonctionnement opérationnel des entreprises. À l'atteinte des objectifs de tous les jours s'ajoute donc l'atteinte des objectifs du projet. Cette période, en soi « extraordinaire », tend à mobiliser les dirigeants sur les éléments essentiels du projet au

détriment de la vigilance et de l'écoute des signaux faibles. Un exemple vécu facilitera la compréhension :

Un fonds d'investissement américain décide de regrouper l'ensemble de ses participations dans le domaine des sciences de la vie sous l'autorité d'une seule filiale. Ces participations ont ensemble un CA de 350 millions d'euros et ont des sites industriels dans sept pays. L'équipe dirigeante de la société nouvellement tête de groupe se met donc au travail pour créer une nouvelle équipe de direction pour le groupe, rassurer les clients, mobiliser les commerciaux et les salariés de chaque entité, enfin mettre en place les outils d'un nouveau reporting beaucoup plus fourni car désormais soumis à Sarbane-Oxley : beau projet, belle ambition, grosse charge de travail pour des dirigeants à la hauteur du challenge !

Pendant ce temps, avance discrètement un projet informatique, celui de l'implémentation du SAP de l'une des sociétés, allemande, dans son ex-filiale française. Ce projet ambitieux, prévu de longue date, couvre toutes les fonctions de l'entreprise, et en particulier les usines de production de molécules pour l'industrie pharmaceutique. Le projet est mené par un Allemand qui parle mal le français, et ne couvre qu'imparfaitement les besoins des filiales concernées, ce qui peut, au moment de la bascule, créer un arrêt de la production. Le risque grave est celui de l'arrêt des usines pendant plusieurs semaines – perte de CA ; il est imminent puisque le délai est de seulement trois mois avant le basculement. Mais aucun dirigeant ne voit le risque, en raison du focus sur le projet de rapprochement. Il y a urgence.

C'est parce qu'un expert DSI de transition, est appelé pour faire un diagnostic sur les synergies et les possibilités de collecter les chiffres pour le reporting, que celui-ci entendra les inquiétudes du directeur informatique de la filiale recevant SAP, mesurera la gravité de la situation, et, demandant les pouvoirs au P-DG, prendra très rapidement les décisions salvatrices de changer le chef de projet et le planning du déploiement. Le basculement a été fait trois mois plus tard avec aucun jour d'arrêt ni perte de CA.

Cet exemple réel illustre la myopie qui peut frapper les dirigeants pendant la mise en œuvre de projets de fusion-acquisition : focaliser son regard sur des indicateurs connus alors qu'une situation d'urgence naît ailleurs.

De même, l'impact d'une fusion-acquisition sur les facteurs humains, managériaux et culturels peut révéler des situations d'urgence, sans en être la cause directe. Sur ces sujets, il est important de rappeler quelques évidences où ces opérations, par négligence, par manque de vigilance ou encore par précipitation de leurs dirigeants, peuvent révéler ou créer des situations d'urgence :

- certains dirigeants pensent que lorsque l'acte de vente est signé, tout est fini alors que les difficultés commencent et la communication se doit d'être mise en avant ;

- une équipe dirigeante en prise aux luttes de pouvoir. Souvent, il y a une destruction de valeur plutôt qu'un gain (1+1 ne fait pas 3) ;

- une trop rapide recherche de synergies peut engendrer une résistance accrue de la part des équipes dirigeantes, des acteurs de l'entreprise et par résonance celle des partenaires sociaux. Elle peut aussi créer un sentiment, ou des situations, de harcèlement moral.

- la perception d'un manque de considération, d'un manque d'impartialité dans l'évaluation des potentiels d'entités, d'un sentiment de déséquilibre vaincus/gagnants peut entraîner le départ de talents clés à l'ensemble nouvellement créé.

Repérer les signes d'une situation d'urgence dans une organisation n'est pas aisé, le faire dans une entreprise perturbée du fait d'un changement, d'une fusion l'est moins encore. Les tableaux de bord n'y suffisent pas toujours. Détecter les signaux qui devraient nous alerter demande une écoute de tous les instants, la mise en place d'un système de vigilance mais aussi du bon sens et du discernement. Quelques questions simples à la fin d'une réunion peuvent mettre le dirigeant en alerte : « *Y a-t-il d'autres problèmes en ce moment ? Qu'est-ce qui ne va pas ?* ».

LE RENFORT DES ÉQUIPES DIRIGEANTES PAR DES DIRIGEANTS DE TRANSITION : UN MOYEN EFFICACE DE RÉDUIRE LES RISQUES ET DE PILOTER LES SITUATIONS D'URGENCE

Faire appel à des experts opérationnels de ce type de situation pour un diagnostic et un regard externe sur les risques est une autre possibilité. Il peut y avoir des freins à lever. Il faut une forme de courage pour admettre qu'il est plus efficace, dans un moment de tensions, de faire appel à une compétence extérieure. Notre constat, c'est qu'on recourt plus facilement à un expert dans son propre domaine de compétence qu'en dehors, sans doute pour des raisons de facilité de contrôle.

Dans les situations d'urgence, que peut-on attendre d'un expert ? En premier lieu, de porter un regard sans complaisance sur la situation réelle des entités et sur les éléments d'alerte à prendre en compte : d'évaluer l'urgence de la situation. On pourra également lui demander de prendre en main la direction des opérations pour à la fois traiter les urgences relevées, stabiliser la situation et rendre un niveau de service aux clients acceptable. Un dirigeant de transition est l'homme de la situation car il sait repérer et traiter l'urgence, tout en veillant à rétablir un fonctionnement normal.

Ce groupe de 500 M€ est en train de réaliser une acquisition. En raison de discussions plus longues que prévues entre les actionnaires, l'opération traîne depuis de nombreux mois. Cette attente crée une situation grave : des pertes de part de marché importantes par manque de décision, une situation financière catastrophique des sociétés en France et Italie, une trésorerie exsangue. Les difficultés internes de fonctionnement sont alimentées par l'anxiété des cadres et du personnel. De toute évidence, l'urgence est là. Le président veut malgré tout que les résultats budgétés annuels soient réalisés. Il appelle un



dirigeant de transition qu'il connaît bien. Une journée lui est donnée pour acquiescer... Dans l'urgence il ne faut pas se tromper, et surtout il est nécessaire de faire preuve de courage dans l'engagement. Le dirigeant de transition ne peut pas faillir, il est doit être à la hauteur de ses promesses et « délivrer », quitte à donner ses conditions de succès. En l'occurrence, le dirigeant dût dire, en échange d'un minimum de cash, qu'il n'était pas possible d'atteindre le budget annuel mais promit de réaliser neuf fois plus d'Ebitda dans les quatre mois restants que dans les huit mois écoulés. Ce fut réalisé !

Outre le fait que c'est un opérationnel chevronné, le dirigeant de transition sait, le plus souvent, aussi manier les méthodes et outils de la gestion des urgences pour un retour rapide de l'entreprise à une « situation normale, stabilisée ».

Les interventions d'urgence du dirigeant de transition s'apparentent à celles d'autres métiers de l'urgence, comme les médecins urgentistes ou les

pompier. Elles se managent selon trois éléments incontournables :

– **le passage en mode commandement** : passer en mode directif pour agir efficacement dans un délai très court ;

– **la rupture** : changer les objectifs du moyen et long terme au court terme, modifier les rythmes, créer des réunions de crise quotidiennes, se réunir au plus près du terrain ;

– **la communication** : essentielle, elle fait part de l'objectif à atteindre et des méthodes choisies pour y parvenir. Elle nécessite une parfaite coordination entre le dirigeant permanent et le manager de transition. Il est important de déclarer l'entrée dans l'urgence, pour mobiliser les gens concernés. Il est également important d'annoncer la sortie d'urgence pour que l'entreprise se remette en sérénité et reprenne son fonctionnement habituel... amélioré par les leçons de l'expérience qui vient d'être vécue.

Pendant ce temps, l'équipe dirigeante, rassurée,

Outre le fait que c'est un opérationnel chevronné, le dirigeant de transition sait, le plus souvent, aussi manier les méthodes et outils de la gestion des urgences pour un retour rapide de l'entreprise à une « situation normale, stabilisée ».



pourra alors se consacrer pleinement au succès du projet de rapprochement, en sachant qu'un « ange gardien » veille sur le quotidien, sur l'opérationnel.

En conclusion, si le succès des fusions-acquisitions dépend de la préparation et de la mobilisation des dirigeants sur le projet, celle-ci ne doit pas les rendre myopes sur le quotidien : un projet de fusion-acquisition demande une mobilisation particulière, disons exceptionnelle, elle doit donc s'accompagner d'une vigilance accrue sur le terrain. L'entreprise doit augmenter ses capteurs pour repérer les éventuelles situations anormales ; prendre la mesure de l'urgence et faire appel à un dirigeant de transition. Celui-ci va apporter sa lucidité, sa neutralité et prendre les rênes en mode commando là où cela s'avère nécessaire.

www.amadeus-dirigeants.com

¹ Charles Canetti, Claudine Catinaud et Thierry Koch, membres d'Amadeus-Dirigeants sont les auteurs de *Manager l'urgence*, paru chez Dunod en 2013.

À PROPOS D'AMADEUS-DIRIGEANTS

Créé en 2003, Amadeus-Dirigeants est une association de 40 dirigeants au service de l'entreprise. Amadeus-Dirigeants a réalisé plus de 500 de missions depuis sa création dans des entreprises de toute taille, dans tous les secteurs dont une part significative à l'international. Pour chaque mission, une équipe d'experts référente et de soutien est constituée afin d'accompagner le dirigeant dans sa mission de transition ou d'urgence. La charte éthique établie par Amadeus-Dirigeant invite et engage tout nouvel associé à partager les valeurs de transparence, de confiance, de parler vrai et de confidentialité, valeurs fondatrices de l'association.

Amadeus-Dirigeants est membre de la FNMT.